

Richard Straub

Dr. Richard Straub, geboren 1946 in Steyr, Oberösterreich. Nach Jusstudium einige Jahre verstaatlichte Industrie (Alpine Montan AG). Ab 1973 bei IBM – nach verschiedenen Stabs-Aufgaben ab 1984 Aufbau des PC-Geschäftes in Österreich. Mit 1992 Beginn einer internationalen IBM Karriere als stellvertretender Generaldirektor des europäischen PC-Geschäftes mit Standort Paris und danach Regionaldirektor für Zentral- und Osteuropa. Ab 1994 weltweite Verantwortung im internen Ausbildungsbereich mit Sitz in La Hulpe, Belgien und 1996 Ernennung zum Chief Learning Officer mit Standort White Plains, NY. 2001 bis 2005 Direktor für eine weltweite Innovationsgruppe und Vorsitz in verschiedenen europäischen Gremien zum Thema IKT-Kompetenzen und technologiegestützte Lernmethoden.
Seit 2005 selbstständig tätig – unter anderem als Konsulent des Präsidenten der IBM Europa, Direktor bei EFMD und Generalsekretär der European Learning Industry Group. Gründung der Peter Drucker Society of Austria im Jahr 2008 und Organisation des „First Global Peter F. Drucker Forum, Vienna“ im Jahr 2009. Ab 2010 auch Präsident der neu gegründeten Peter Drucker Society Europe.

Webseiten:
Peter Drucker Society http://www.druckersociety.at/index.php
EFMD http://www.efmd.org/
ELIG http://www.elig.org/

Kontakt
Dr. Richard Straub
Peter Drucker Society of Austria
Augasse 9
1090 Wien
Österreich
E-Mail: richard.straub@efmd.org

Richard Straub

Management in der Gesellschaft von morgen

Eine Krise des Managements

„Managing the next Society"

Peter F. Druckers Werk „Managing the next Society" wurde 2002 veröffentlicht – drei Jahre vor seinem Tod. Der Titel verweist auf ein Faktum, das Peter Drucker Zeit seiner Tätigkeit als Lehrer, Autor und Berater stets unterstrichen hatte: Management ist tief in der Gesellschaft verwurzelt.

Management: Eine Sozialtechnik

Drucker nannte Management eine „Sozialtechnik" und sprach von sich selbst als „Gesellschafts-Ökologen" – also von einem, der die vom Menschen selbst gestalteten Lebenswelten bearbeitet und erklärt. Lebenswelten, die sich aus Institutionen und Organisationen zusammensetzen, die selbst wieder hochqualifizierter Mitarbeiter zur Gestaltung bedürfen – so genannter „Manager" – die deren Ziele mit anderen und durch andere erreichen.

Macht, Einfluss und Verantwortung

Management ist demnach eine grundlegende Aufgabe innerhalb der modernen Gesellschaft – im Rahmen der Wirtschaft, aber auch in der öffentlichen Verwaltung, des Bildungswesens oder der Zivilgesellschaft. In ihrer Funktion als Entscheidungsträger im Rahmen von Organisationen verfügen Manager über Macht und Einfluss – schließlich wirken sich ihre Entscheidungen unmittelbar auf das Leben anderer aus. Damit haben Sie gesellschaftliche Verantwortung und sind umgekehrt auch in die Pflicht zu nehmen.

In der Krise: Manager als Schuldige

Wertschätzung auf einem Tiefpunkt

Die aktuelle Krise kann sehr wohl auch als eine Krise des Managements verstanden werden. Sie kennzeichnet den Höhepunkt einer wachsenden Unzufriedenheit mit den Führungskräften in der Wirtschaft, die als die letztlich Schuldigen angesehen werden. In einer Gallup-Umfrage aus dem Jahr 2008 zum Thema Ehrlichkeit und Ethik in 21 verschiedenen Berufen billigten lediglich 12 Prozent der Befragten den leitenden Managern hohe oder sehr hohe Integrität zu – ein historischer Negativrekord. Die Wertschätzung, die dem Management zukommt, ist sogar in den Unternehmen selbst an einen absoluten Tiefpunkt angelangt: In einer aktuellen Studie über Glück zeigte der Ökonom

Richard Layard: Mit dem Chef keine Zeit verbringen

Richard Layard auf, dass der eigene Chef der allerletzte ist, mit dem Angestellte ihre Zeit verbringen möchten.

Es liegt auf der Hand, dass die Auswüchse der Finanzwirtschaft die Reputation der Manager alles andere als förderlich waren. Doch bei aller berechtigten Empörung über Fehlleistungen einzelner Führungskräfte wird allzu leicht vergessen, dass Management eine vitale Rolle innerhalb der Gesellschaft wahrnimmt und alle Bereiche unseres Lebens durchdringt. Zum Management als Funktion gibt es schlicht und einfach keine Alternative.

Peter Drucker: Öffentliches Interesse

In seinem 1993 erschienen Buch „The Ecological Vision: Reflexions on the American Condition" postulierte Peter Drucker: „Management und Manager sind die wesentlichste Ressource der Gesellschaft; ihr ureigenstes, charakteristisches und konstitutives Organ… die Leistung, Kompetenz, Ehrlichkeit und die Werthaltung der Manager sind entscheidende Faktoren für das Funktionieren der modernen Gesellschaft… Was Manager tun, ist deshalb von öffentlichem Interesse."

Glaubwürdigkeit zurück gewinnen

Kurzsichtigkeit und Gier: Das ist es, womit jedenfalls das Management von Großunternehmen in der öffentlichen Meinung heutzutage assoziiert wird. Kann es sich je wieder davon lösen? Anders gefragt: Wie kann Management wieder an Glaubwürdigkeit gewinnen? Etwa, indem man die Mitarbeiter ins Zentrum des Unternehmenszweckes rückt, wie es Lynda Gratton, Professorin für Managementpraxis an der London Business School, vorschlägt?

Hermann Simon: Hidden Champions

Oder sollte man eher auf die herausragenden Management-Leistungen führender kleiner und mittlerer Unternehmen setzen, die die großen Gesellschaften in vielerlei Hinsicht in den Schatten stellen – vor allem, was Personalmanagement, Innovationsleistung oder langfristige Orientierung betrifft? Hermann Simon hat dies in seinem Buch „Hidden Champions of the 21st Century" eindrucksvoll dokumentiert.

Die Stunde der Wahrheit

Eine fatale Kombination

Die fatale Kombination aus wachsenden Staatsschulden, Überalterung und steigender Konkurrenz von Seiten der Emerging Markets verschärft die Ungleichgewichte innerhalb der öffentlichen Haushalte der entwickelten Länder. Simple Rezepturen führen da nicht zu praktikablen Lösun-

Ausweg Wachstum

gen: Jedes Den-Gürtel-enger-Schnallen kann einen hohen sozialen Preis haben. Der einzige Ausweg scheint in signifikantem Wachstum zu liegen.

Kein „Heraussparen" aus der Krise

Craig Barrett, ehemaliger CEO und Vorsitzender von Intel, hat es so formuliert: Wir können uns nicht aus der Krise „heraussparen" – wir müssen uns „herausinnovieren". Beschleunigte Wertschöpfung durch Innovation ist vonnöten.

Innovation als Motor der Erneuerung

Allerdings kann es nicht alleine darum gehen, neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Richtig verstandene Innovation muss Organisationsformen, Unternehmensprozesse und selbst Wertschöpfungsverfahren mit einschließen. Innovation darf nicht auf Wirtschaftsunternehmen beschränkt bleiben sondern muss den öffentlichen Bereich, das Gesundheitswesen, den Ausbildungsbereich und den sozialen Sektor mit einschließen. Innovation muss als Motor einer Erneuerung in Wirtschaft und Gesellschaft verstanden werden.

C. K. Prahalad

Dies stellt jedoch höchste Anforderungen an das Management in den vielfältigen Institutionen unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Auch ist die Zeit vorbei, da der Westen sich als Nabel der Welt für fortgeschrittenes Management-Wissen sehen kann. Wie C. K. Prahalad es in seinem bedeutenden Werk „The Fortune at the Bottom of the Pyramid" aufzeigte, haben heute gerade die Schwellenländer die Nase vorn, wenn es um innovative Wege der Erneuerung geht. Im jüngsten „Special report on innovation in emerging markets" liefert der Mitherausgeber des Economist, Adrian Wooldridge, beeindruckende Beweise für die Verlagerung des Innovations-Schwerpunktes und der Erneuerung von Innovationskonzepten in Richtung der BRIC-Länder.

Innovation geht in Richtung BRIC

„Innovation 3.0" als Rettungsanker

Was wir „Innovation 3.0" nennen könnten, muss daher neuen Regeln folgen. So ist es etwa unabdingbar, dass die wachsende Komplexität und die steigende Vernetzung der Unternehmen untereinander und mit ihrem Umfeld in die Überlegungen einbezogen werden – also der systemübergreifende Aspekt. Innovation 3.0 ist weit mehr als ein Strategiespiel oder eine Trockenübung für Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Sie entscheidet auch nicht bloß über Wettbewerbsvorteile innerhalb des Marktes. Tatsächlich sprechen wir von der Notwendigkeit eines wahren Innovationsschubes – Innovation 3.0 kann somit zum Rettungsanker für die Gesellschaft des 21. Jahrhundert die

gesundes, innovationsbasiertes Wachstum dringender benötigt denn je zuvor.

Was dies bedeutet? Dem Management schlägt die Stunde der Wahrheit. Wer jene tiefgreifenden Veränderungen innerhalb der Organisationen begleitet, wer die Grundlagen, die Strukturen unserer Gesellschaft neu andenkt, der steht vor einer nie dagewesenen Herausforderung. Muss dafür etwa auch das Management neu gedacht werden, so wie es Julian Birkinshaw in seinem jüngst erschienen Buch postuliert (Reinventing Management, Smarter Choices for Getting Work Done Jossey Bass, 2009)? Oder bedeutet dies – wie es etwas Fredmund Malik fordert – dass die Grundlagen des Managements, die Peter Drucker und andere große Management-Denker etabliert hatten, nun endlich in die Praxis umgesetzt werden?

Management neu erfinden?

Herausforderungen und Chancen

Gibt es eine realistische Chance, dass dieses 21. Jahrhundert eingeht in die Geschichte als goldenes Zeitalter der Innovation? Werden wir fähig sein, die Spannung zwischen Kontinuität und Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft zu meistern und damit einen Systemzusammenbruch mit katastrophalen Folgen zu vermeiden?

30 Prozent sind Wissensarbeiter

Peter Drucker war seiner Zeit weit voraus: Bereits in den 1960er Jahren wies er darauf hin, dass Wissen zur Schüsselressource einer post-industriellen Gesellschaft darstellt. Tatsächlich können heute rund 30 Prozent der aktiv Berufstätigen als Wissensarbeiter bezeichnet werden. Dabei spielt der Umgang mit Wissen außerhalb von Routine-Vorgängen und vielfach in kreativer Weise die entscheidende Rolle. Wissensarbeiter sind somit die Hauptträger von Innovations-Prozessen. Wie können wir die Gruppe dieser Leistungsträger rasch ausweiten? Das ist die große Herausforderung für das Aus- und Weiterbildungssysteme: die Balance zwischen quantitativen Anforderungen und innovativen lebensbegleitenden Lernformen zu finden, ohne dabei die Qualität und die Praxisrelevanz zu opfern.

Eine Kluft vermeiden

Was es in jedem Fall zu vermeiden gilt, ist eine Kluft zwischen jenen, die an der Wissensgesellschaft teilnehmen können und jenen, die ausgeschlossen sind.

Die dringendste Aufgabe in Bezug auf Wissensarbeit in modernen Organisationen ist aber die Freisetzung des la-

tenten kreativen und innovativen Potenzials. Wissensarbeiter benötigen ein hohes Ausmaß an Eigenständigkeit, wie es derzeit in vielen Unternehmungen noch nicht gegeben ist. Nach wie vor verstellen bürokratische Hürden und hierarchische Top-Down Systeme den Weg in die Zukunft. Andererseits kann man angesichts internet-basierten Communities von Wissensarbeitern ermessen, wie groß das derzeit nur zum Teil genutzt kreative innovative Potenzial ist.

Bürokratie und Hierarchie als Hindernisse

Die oftmals beschworene demografische Zeitbombe zählt zugleich zu den größten Bedrohungen als auch zu den größten Chancen. Es sei absurd, die derzeitige Pensionsregelung innerhalb einer Wissensökonomie anzuwenden, hatte Peter Drucker stets betont. Die „Ruhigstellung" zu einem rigide festgelegten Zeitpunkt würde ein enormes intellektuelles und soziales Kapital vernichten. Eine riesige Verschwendung – und dies just zu einem Zeitpunkt, da die Defizite der staatlichen Pensionskassen explodieren, während auf der anderen Seite Wissen und Erfahrung dringend benötigt werden. Es wird wichtig sein wird, tiefgreifende Änderungen der Rahmenbedingungen voranzutreiben wie etwa die Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen, ebenso wie dier Förderung einer neuen Arbeits- und Lernkultur. Eine verantwortliche und zunehmend integrierte Lebens- und Berufsplanung wird sich nicht bloß an den Werten einer Vergnügungs- und Konsumkultur orientieren können. Wiewohl die letzten 40 Jahre von der zunehmenden Integration von Frauen in den Arbeitsprozess gekennzeichnet waren, besteht hier noch gewaltiges Potenzial. Wie Avivah Wittenberg-Cox und Alison Maitland in „Why Women Mean Business" aufzeigen, sind die Führungsfähigkeiten von Frauen in Wirtschaft weitgehend ungenutzt, obwohl es offensichtlich ist, dass sie eine neue Qualität in die Führungsetagen bringen – sowohl was Management-Kompetenz betrifft als auch in Hinblick auf das Verständnis von Marktsegmenten, die von Frauen bestimmt werden.

Die demografische Zeitbombe

Erfahrung in Pension schicken?

Nicht nur Vergnügen und Konsum

Frauen im Management

Um einen Wandel herbeizuführen gilt es zunächst, Beharrungsvermögen und Behäbigkeit auszuhebeln. Unternehmen haben große Anstrengungen geleistet, um flexibler und beweglicher zu werden. Allerdings hat der Marktdruck hier wesentlich nachgeholfen – gegenüber wachsender Komplexität und Volatilität musste man mit Organisationsanpassungen und Prozessinnovation reagieren.

Flexibilität und Beweglichkeit

Vorsorgeprinzip gegen Innovation

In ihrem Buch „Fast Strategy“ (Wharton School Publishing 2008) haben Yves Doz und Mikko Kosonen analysiert, wie Unternehmen eine so genannte „strategische Beweglichkeit“ erzielen können, die sie in die Lage versetzt, Wandel und Brüche konstruktiv zu nutzen. Wie kann diese Strategie auf Institutionen, die nicht dem Marktgeschehen ausgesetzt sind, übertragen werden, wie etwa den öffentlichen Dienst, das Bildungssystem und gemeinnützige Organisationen?

Und dann gibt es noch eine wesentliche Herausforderung, der wir uns stellen müssen: der Beurteilung von Risiko in der heutigen Gesellschaft. Der Null-Risiko-Grundsatz – fußend auf einem ambivalenten und unklar definierten Vorsorgeprinzip – ist potenziell in der Lage jeglichen innovativen Ansatz im Keim zu ersticken. Der Leitsatz wurde mit heiligem Eifer Teilen der „realen“ Wirtschaft aufgezwungen. Andererseits wurde das Vorsorgeprinzip im Bereich der Finanzdienstleistungen nahezu völlig ignoriert. Toxische Innovationen im Finanzsektor haben riesige Umweltschäden im weiteren Sinn verursacht – zu Lasten der Menschen, die man auch zum natürlichen Habitat dieses Planeten zählen sollte. Hier wäre es hoch an der Zeit, wieder mit Augenmaß und Hausverstand zu agieren und überzogene bürokratische und regulatorische Hindernisse für realwirtschaftliche Innovationen aus dem Weg zu räumen.

Toxische Innovationen im Finanzsektor

Cloud Computing

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), die heute all unsere Lebensbereiche durchdringt, hat die Wirtschaft und Gesellschaft bereits stark geprägt. Neue System-Architekturen wie „Cloud Computing“ könnten dazu beitragen, die Wertschöpfungskapazität der Nutzer um Größenordungen zu erhöhen. IKT wird damit zur breitflächig einsetzbaren Innovations-Technologie – eine Verheißung, die wir seit langem am Horizont sehen. Um jedoch die Wertschöpfung in Wirtschaft und Gesellschaft zu erzielen, muss man die IKT mit der „Sozialtechnik“ Management verknüpfen. Die bloße Technologie kann nur mittels Managementleistung zu intelligenten Lösungen für das 21. Jahrhundert führen – wie etwa „Smart Cities“, intelligente Energienetzwerke und effiziente integrierte Transportsysteme. Für den Einzelnen kann ein bisher nicht gekanntes Maß an Ausrichtung auf persönliche Anforderungen erzielt werden – wie etwa im Gesundheitswesen und bei Ausbildung und lebenslangem Lernen. Darüber hinaus werden Sozialleistungen mit höherer Zielgenauigkeit eingesetzt werden können. Allerdings sind es letztlich

IKT mit Sozialtechnik verknüpfen

menschliche Intelligenz und menschliches Handeln, die uns befähigen werden, besser mit uns selbst und unserer Umwelt umzugehen – IKT liefert uns Werkzeuge und Infrastruktur dazu.

Praxis, Lehre und Forschung

Wir können auf einen wesentlichen Bestand an Management-Wissen aus den letzten Jahrzehnten zurückgreifen. Dieses hat sich aus dem Wechselspiel zwischen Praxis, Lehre und Forschung entwickelt. Für die Zukunft wird die Brücke zwischen Theorie und Praxis weiter zu stärken sein, um eine bessere Kombination von Praxisrelevanz und wissenschaftlicher Stringenz zu erzielen. Auch ist es hoch an der Zeit, adäquate Forschungsmittel für Management-Forschung bereitzustellen – harte Technologien sind wohl ausreichend vorhanden. Woran es fehlt, ist die Umsetzung zur Erzielung von Produktivität und Innovation.

Manko Umsetzung

Eine weitere Quelle großer Zukunftshoffnung ist eine neue Generation junger Menschen, die derzeit an der Schwelle zur Berufstätigkeit stehen. Für sie sind Bedeutung und Sinn dessen, was sie tun, von großer Wichtigkeit. Sie sind mit dem Web aufgewachsen und haben eine natürlichen Zugang zur Technologie. Sie sind bereit, Verantwortung für ihre eigene Entwicklung zu übernehmen, im Sinne des berühmten Drucker-Artikels im Harvard Business Review „Managing Oneself". Im Gegensatz zu früheren Generationen wissen die Vertreter der Y-Generation, dass Sie sich nicht einer einzigen Organisation anvertrauen können, die sie lebenslang in ihre Obhut nimmt. Alles Eigenschaften, die überlebenswichtig sein werden in einer Gesellschaft, in der individuelle Verantwortung und unternehmerische Einstellungen in der Vordergrund treten müssen.

P. Drucker: Managing Oneself

Hoffnung Jugend

Die Zunft erschaffen…..

Wie im amerikanischen Magazin Business Week (Ausgabe Juni 2009) betont wurde, war die Innovationsleistung – die die Triebfeder des Wirtschaftswachstums darstellt – im vergangenen Jahrzehnt nicht ausreichend. Möglich, dass die „bubble econoomy" im direkten Zusammenhang mit dieser fehlender Innovationsleistung steht. Jetzt aber gibt es eine realistische Chance für den Durchbruch neuer Technologien, die neue Wachstumsmärkte schaffen. Denken wir nur etwa an Nano-Technolgie, Biotechnologie, alternative Energien oder Robotics.

Unzureichende Innovation

Innovation: Die Zukunft selbst in die Hand nehmen

Dennoch, bei aller Technologie-Gläubigkeit muss man betonen, dass in den kommenden Jahrzehnten der Fortschritt im Bereich nicht-technologischer Innovation entscheidend sein wird. Das Management sieht sich der Herausforderung gegenüber, Technologie in Wertschöpfung umzuwandeln. Technologie gibt es im Übermaß, an der neuen Wertschöpfung mangelt es. In „Innovation Nation“ (Free Press, 2007) definiert John Kao Innovation als jene Fähigkeit, die es Unternehmen und ganzen Staaten ermöglicht, ihre erwünschte Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Matthias Horx hat in einem kreativen Manifest („Das Buch des Wandels“, DVA 2009) einen Aufruf zur Vereinigung der Kreativen, Glücksuchenden und Wandlungsbewussten aller Länder gestartet. Dies deckt sich perfekt mit einem Zitat von Peter Drucker, der meinte: „Willst du die Zukunft voraussagen, so musst du sie erschaffen.“ Ein Satz, der die aktuellen Herausforderungen des Managements auf den Punkt bringt.

Du musst die Zukunft erschaffen